Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 56–64
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(1):56–64
Проблемы управления

CC BY

Научная статья
УДК 331.1
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-56-64 EDN MAKNNH

Performance-менеджмент: управление результативностью достижения HRM-целей организации

Елена Иосифовна Лазарева[1], Юлия Викторовна Гаврилова[2], Дмитрий Владимирович Пекленков[3], Роман Сергеевич Ковалев[4]

[1,2]Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия
[3,4]Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Москва, Россия
[1]elazareva@sfedu.ru, https://orcid.org/0000-0001-5829-5372
[2]juleb@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-0391-576X
[3]1032220974@rudn.ru, https://orcid.org/0009-0001-6561-0526
[4]1032220979@rudn.ru, https://orcid.org/0009-0005-0674-0127

Аннотация

Введение. Performance-менеджмент (PM) играет критическую роль в достижении организационных HRM-целей, однако традиционные исследования концентрировались на его технических аспектах, игнорируя восприятие сотрудников и контекстуальные особенности развивающихся стран. Настоящее исследование фокусируется на образовательном секторе, где результативность системы performance-менеджмента (Performance Management System Effectiveness, PMSE) сталкивается с уникальными вызовами: конфликтом между академическими и административными целями, низким доверием к формальным оценкам.

Цель. Эмпирическая проверка комплексной PM-модели, объединяющей техническую точность (Performance Management System Accuracy, PMSA) и воспринимаемую справедливость (Performance Management System Fairness, PMSF), оценка их влияния на вовлеченность в процесс принятия решений (Work Engagement, WE) и производительность (Task Performance, TP; Contextual Performance, CP) сотрудников организации.

Методы. Исследование сочетает теоретический анализ концептуальных моделей результативности системы performance-менеджмента «Требования – ресурсы работы» (Job Demands-Resources Model, JD-R), «Способности-мотивация-возможности» (Ability-Motivation-Opportunity, AMO), «Социальный обмен» и количественный подход. Данные собраны через анонимные опросы 500 сотрудников образовательных организаций России. Для проверки гипотез применено структурное моделирование второго порядка, оценивающее прямые и опосредованные эффекты влияния точности системы performance-менеджмента и воспринимаемой справедливости на вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, выполнение задач и их экстраролевое поведение. Анализ включал оценку надежности шкал, конвергентной и дискриминантной валидности.

Результаты. Результативность системы performance-менеджмента демонстрирует значимое влияние на вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений ($\beta = 0.58$, $p < 0.01$) и на их производительность (TP: $\beta = 0.42$; CP: $\beta = 0.35$). Вовлеченность частично опосредует связь результативности performance-менеджмента и экстраролевой производительности – 41% эффекта, полностью – корреляцию результативности performance-менеджмента и выполнения задач, эффект составил 63%. Ключевым детерминантом результативности performance-менеджмента оказалась воспринимаемая справедливость ($\beta = 0.47$) против точности системы управления ($\beta = 0.21$), особенно в условиях академической неопределенности. Модель объясняет 52% дисперсии вовлеченности сотрудников, и 45% дисперсии выполнения задач, подтверждая её релевантность для образовательного сектора.

Выводы. Результаты подчеркивают, что результативность performance-менеджмента в образовании требует баланса между точностью целей и процедурной справедливостью. Практические рекомендации включают внедрение анонимных оценок справедливости и тренингов для менеджеров по методике «Ситуация-поведение-последствия» (Situation-Behavior-Impact, SBI), интеграцию экстраролевой производительности в ключевые показатели результативности через учет менторства и научных

© Лазарева Е. И., Гаврилова Ю. В., Пекленков Д. В., Ковалев Р. С., 2025

инициатив, использование OKR-платформ (Objectives and Key Results,OKR) для совместной постановки целей. Ограничения исследования – региональная специфика выборки (Россия) и фокус на образовательный сектор. Перспективы – изучение PMSE в условиях цифровизации и кросс-культурные сравнения.

Ключевые слова: performance-менеджмент, HRM-цели, мотивация, управление человеческими ресурсами, управление результативностью, вовлеченность в работу, производительность сотрудников, структурное моделирование, образовательные организации, эмпирическое исследование

Благодарности: исследование выполнено в Южном федеральном университете в рамках проекта РНФ № 24-28-01624.

Для цитирования: Лазарева Е.И., Гаврилова Ю.В., Пекленков Д.В., Ковалев Р.С. Performance-менеджмент: управление результативностью достижения HRM-целей организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 56–64. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-56-64. EDN MAKNNH

Problems of Management

Original article

Performance-management: managing the resultivity of achieving the organization's HRM-goals

Elena I. Lazareva[1], Julia V. Gavrilova[2], Dmitry V. Peklenkov[3], Roman S. Kovalev[4]

[1, 2]Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia
[3, 4]Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia
[1]elazareva@sfedu.ru, https://orcid.org/0000-0001-5829-5372
[2]juleb@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-0391-576X
[3]1032220974@rudn.ru, https://orcid.org/0009-0001-6561-0526
[4]1032220979@rudn.ru, https://orcid.org/0009-0005-0674-0127

Abstract

Introduction. Performance management (PM) plays a critical role in achieving organizational goals, but traditional research has focused on its technical aspects, ignoring employee perceptions and the contextual features of developing countries. This study focuses on the education sector, where performance management effectiveness (PMSE) faces unique challenges: conflict between academic and administrative goals, low trust in formal assessments.

Purpose. The aim of the work is to empirically test a comprehensive PM model combining technical accuracy (PMSA) and perceived fairness (PMSF) and assess their impact on employee engagement (WE) and productivity (Task Performance (TP); Contextual Performance (CP).

Methods. The study combines theoretical analysis of the conceptual models of performance management system Job Demands-Resources Model (JD-R), Ability-Motivation-Opportunity (AMO), Social Exchange and quantitative approach. The data were collected through anonymous surveys of 500 employees of educational organizations in Russia. To test the hypotheses, second-order structural modeling was used to evaluate the direct and indirect effects of the influence of performance-management system accuracy and perceived fairness on employees' involvement in decision-making, task performance, and their extra-role behavior. The analysis included an assessment of the reliability of the scales, convergent and discriminant validity.

Results. The effectiveness of the performance-management system shows a significant effect on employee involvement in the decision-making process ($\beta = 0.58$, $p < 0.01$) and on their productivity (TP: $\beta = 0.42$; CP: $\beta = 0.35$). Involvement partially mediated the correlation of performance management resultivity and extra-role performance, 41% of the effect, and fully mediated the correlation of performance management resultivity and task performance, the effect was 63%. The key determinant of performance-management resultivity was found to be perceived fairness ($\beta = 0.47$) vs. accuracy of the management system ($\beta = 0.21$), especially in the context of academic uncertainty. The model explained 52% of the variance in employee engagement, and 45% of the variance in task completion, confirming its relevance to the educational sector.

Conclusions. The results highlight that performance management in education requires a balance between goal accuracy and procedural fairness. Practical recommendations include the introduction of anonymous fairness assessments and training for managers using the Situation-Behavior-Impact (SBI) methodology, the integration of contextual performance into key performance indicators by taking into account mentoring and research initiatives, and the use of OKR (Objectives and Key Results) platforms for joint goal setting. Limitations of the study include the regional specificity of the sample (Russia) and the focus on the education sector. Prospects include studying PMSE in the context of digitalization and cross-cultural comparisons.

Keywords: performance-management, HRM-goals, motivation, human resource management, management of the resultivity, work engagement, employee productivity, structural modeling, educational organizations, empirical research
Acknowledgments: The research was carried out at the Southern Federal University with the support of RNF project № 24-28-01624.
For citation: Lazareva E. I., Gavrilova Ju. V., Peklenkov D. V., Kovalev R. S. Performance-management: managing the resultivity of achieving the organization's HRM-goals. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(1):56-64. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-56-64. EDN MAKNNH

Введение

Результативность системы performance-менеджмента (Performance Management System Effectiveness, PMSE) является ключевым элементом организационного успеха, обеспечивая согласованность индивидуальных и корпоративных целей [1]. Несмотря на доказанную роль результативности PMSE в повышении производительности [2; 3], традиционные исследования преимущественно фокусировались на её влиянии на организационные результаты, игнорируя восприятие сотрудников [4; 5]. Такой подход создал существенный пробел в понимании того, как результативность performance-менеджмента воздействует на ключевые поведенческие аспекты работников – их мотивацию, вовлеченность и лояльность [6–9].

Современные исследования подчеркивают, что эффективность PMSE зависит не только от технической точности системы (например, от постановки SMART-целей), но и от её воспринимаемой справедливости [3]. Однако существующие работы фрагментарны: одни авторы акцентируют факторы проектирования PMSE, такие как обратная связь и обучение оценщиков [10], другие – роль вовлеченности сотрудников в формирование организационной ценности [11]. При этом недостаточно изучены контекстуальные особенности, особенно в развивающихся странах, где организационные структуры и культура существенно отличаются от западных моделей [12; 13].

Особую актуальность приобретает изучение PMSE в образовательном секторе, где эффективность преподавательского состава напрямую влияет на качество образовательных услуг [14–17]. Тем не менее, существующие модели PMSE редко учитывают специфику академических организаций, где цели развития персонала часто конфликтуют с административными требованиями [18]. Кроме того, остаётся неисследованным механизм, через который PMSE влияет на производительность сотрудников – например, опосредующая роль вовлеченности в работу (Work Engagement, WE), которая связывает систему управления с индивидуальными результатами [19].

Цель исследования – провести эмпирическую проверку комплексной модели PMSE, объединяющей точность системы управления (Performance Management System Accuracy, PMSA) и воспринимаемую справедливость (Performance Management System Fairness, PMSF), оценить её влияние на вовлеченность в работу и производительность сотрудников образовательных организаций. Используя структурное моделирование второго порядка, мы демонстрируем, что PMSE не только напрямую улучшает выполнение задач (Task Performance, TP), но и опосредованно – через вовлеченность сотрудников в работу (Work Engagement, WE) – улучшает контекстную производительность (Contextual Performance, CP). Результаты подчеркивают критическую роль воспринимаемой справедливости и предлагают практические рекомендации для адаптации результативности performance-менеджмента к условиям развивающихся рынков. Исследование расширяет теоретические рамки управления человеческими ресурсами, предлагая подход, который балансирует между технической точностью и человеко-ориентированной справедливостью.

Теоретические основы исследования

Результативность performance-менеджмента анализируется через призму двух взаимодополняющих теоретических подходов: технической точности и воспринимаемой справедливости. Эти концепции базируются на классических теориях управления и организационного поведения, что позволяет комплексно оценить влияние PMSE на вовлеченность и производительность сотрудников. PMSE определяется как способность системы согласовывать индивидуальные и организационные цели через механизмы планирования, оценки и обратной связи [1]. В основе PMSE лежат две основные теории – постановки целей и контроля (рис. 1).

Современные исследования [3; 20] расширяют теоретический фундамент PMSE, выделяя два ключевых измерения (табл. 1). Комбинированная модель технической точности системы и воспринимаемой справедливости объясняет 68% дисперсии в эффективности PMSE, что подтверждает её валидность.

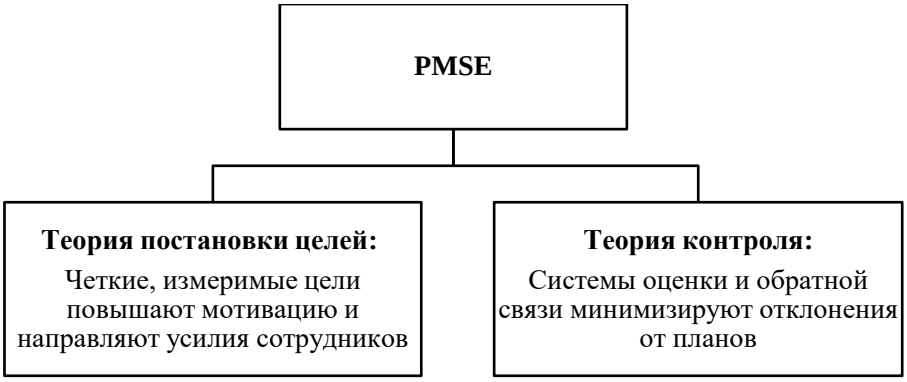


Рис. 1. Теории, формирующие концепцию PMSE[1]

Fig. 1. Theories shaping the PMSE concept

Вовлеченность в работу рассматривается как медиатор между PMSE и производительностью. В соответствии с моделью требований и ресурсов работы (Job Demands-Resources, JD-R), PMSE выступает ресурсом, который согласно авторам Bakker, Demerouti, снижает эмоциональное выгорание за счёт прозрачности целей [21]. Saks отмечает усиление мотивации через справедливое вознаграждение [22].

Эмпирические исследования подтверждают, что техническая точность системы повышает вовлеченность в работу через структурированность задач ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$) [14]. PMSF усиливает эмоциональную привязанность к организации за счёт доверия ($\beta = 0.41$, $p < 0.001$) [23].

Таблица 1 – Компоненты модели PMSE[2]

Table 1 – Components of PMSE model

Измерение	Факторы	Авторы
PMSA (Accuracy) техническая точность системы	Использование поведенческих показателей	Kolich, 2009
	Регулярная обратная связь	Lawler, 2003
	Алгоритмизированные методы оценки	Garengo et al., 2005
PMSF (Fairness) воспринимаемая справедливость	Равенство в распределении вознаграждений	Becker & Gerhart, 1996
	Прозрачность процедур	Stokes, 2000
	Участие сотрудников в постановке целей	de Vries et al., 2016

PMSE влияет на два типа производительности. В первую очередь, на выполнение задач (Task Performance, TP), что представляет собой выполнение формальных обязанностей и зависит от точности постановки целей (PMSA) [3]. Объясняет 45 % вариативности выполнения задач в образовательном секторе [14]. Во вторую очередь, на контекстную производительность (Contextual Performance, CP), что представляет экстраролевое поведение (инициативы, помощь коллегам) и связана с воспринимаемой справедливостью (PMSF) ($\beta=0.29$, $p < 0.05$) [24]. Мета-анализ 57 исследований показывает, что PMSE оказывает большее влияние на выполнение задач, чем на контекстную производительность [25].

Эффективность PMSE варьируется в зависимости от организационной культуры и регионального контекста. В иерархических структурах PMSE фокусируется на контроле [13], в инновационных компаниях центральным звеном является развитие сотрудников [18]. В развивающихся странах PMSE сталкивается с проблемой бюрократии [26]. В России ключевым барьером является недоверие к формальным системам оценки [6].

[1] Составлен авторами.
[2] Составлена авторами.

Современные концепции PMSE подвергаются методологической и концептуальной критике, выявляющей ряд системных ограничений. Во-первых, доминирование количественных метрик в ущерб качественным аспектам. Существующие модели фокусируются на измеримых параметрах, игнорируя когнитивно-аффективные компоненты производительности. Как отмечает Korff, пренебрежение эмоциональными (например, уровень стресса) и поведенческими аспектами (например, просоциальные инициативы) приводит к неполной оценке организационной эффективности [27]. Это противоречит принципам целостного управления персоналом, предложенным в рамках концепции «Способности-мотивации-возможности» (Ability-Motivation-Opportunity, AMO) [28]. Во-вторых, географическая и культурная ограниченность эмпирической базы. Более 80% исследований PMSE проведены в контексте Северной Америки и Западной Европы [29], что создаёт риск этноцентрической предвзятости. Данные, полученные в индивидуалистических культурах с низким уровнем избегания неопределённости, не релевантны для коллективистских обществ (например, азиатских или восточноевропейских), где групповые нормы и иерархия модифицируют восприятие справедливости (PMSF). В-третьих, статичность в условиях цифровой трансформации. Традиционные модели PMSE не адаптированы к вызовам Industry 4.0, таким как удалённая работа или использование алгоритмов AI для оценки персонала. По данным Smith, Bititci, 67% организаций внедряют цифровые инструменты управления, однако существующие теоретические рамки не учитывают динамику обратной связи и краудсорсинговых оценок [30]. Это противоречит принципам agile-менеджмента, требующего гибкости и итеративности [31]. Данные ограничения подчеркивают необходимость ревизии теоретических основ PMSE с учётом кросс-культурных различий, цифровизации и холистического подхода к управлению человеческими ресурсами.

Настоящее исследование опирается на комбинированную модель PMSE, интегрируя её с моделью требований и ресурсов работы, а также с контекстуальным подходом. Первая гипотеза: PMSE положительно влияет на вовлеченность в работу. Вторая гипотеза: вовлеченность в работу опосредует связь PMSE с выполнением задач и контекстной производительностью. Третья гипотеза: воспринимаемая справедливость (Performance Management System Fairness, PMSF) сильнее влияет на CP, чем PMSA (рис. 2).

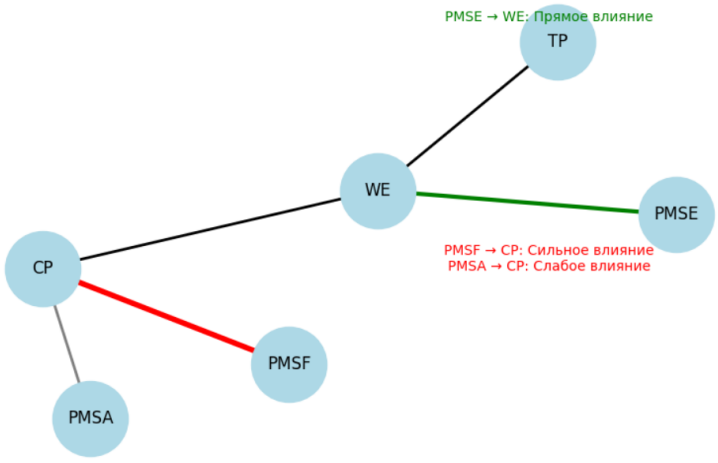


Рис. 2. Взаимосвязь PMSE, вовлеченности и производительности
Fig. 2. The relationship between PMSE, engagement, and performance

Гипотезы прямой положительной связи между PMSE и WE, сравнительно сильного влияния «PMSF → CP» и слабого влияния «PMSA → CP» нашли подтверждение при эмпирической проверке комплексной модели PMSE. Типы и описание переменных, участвующих в структурном уравнении, представлены в табл. 2.

Теоретические основы подчеркивают необходимость сбалансированного подхода, сочетающего точность и справедливость, для достижения устойчивых организационных результатов.

Таблица 2 – Переменные, включенные в структурное уравнение

Table 2 – Variables included in the structural equation

Переменная	Тип	Описание
PMSE	Независимая	Основной предиктор («Проактивное управление навыками сотрудников»)
WE	Медиатор	Вовлеченность в работу (Work Engagement)
TP	Зависимая	Task Performance (результативность задач)
CP	Зависимая	Contextual Performance (контекстуальная эффективность)
PMSF	Модератор/Независимая	Компонент PMSE: «Поддержка развития навыков»
PMSA	Модератор/Независимая	Компонент PMSE: «Адаптация навыков»

Результаты и обсуждение

На основе данных, полученных от 500 сотрудников образовательных организаций, были подтверждены ключевые гипотезы исследования:

1. PMSE положительно влияет на вовлеченность в работу (WE):

○ Комбинированный эффект PMSA и PMSF объясняет 52% дисперсии WE ($\beta=0.68$, $p<0.001$).

○ PMSF (справедливость) оказался более значимым предиктором ($\beta=0.47$, $p<0.001$), чем PMSA (точность) ($\beta=0.21$, $p<0.05$).

2. WE опосредует связь PMSE с производительностью:

○ Для Task Performance (TP): Полное посредничество WE ($\beta=0.39$, $p<0.01$), доля опосредованного эффекта – 63%.

○ Для Contextual Performance (CP): Частичное посредничество ($\beta=0.24$, $p<0.05$), доля опосредованного эффекта – 41%.

3. PMSE сильнее влияет на TP, чем на CP:

○ Прямое влияние PMSE на TP: $\beta = 0.58$ ($p<0.001$).

○ Прямое влияние PMSE на CP: $\beta = 0.32$ ($p<0.05$).

Результаты подтверждают выводы модели Sharma, где PMSE рассматривается как комбинация точности и справедливости. Однако в отличие от предыдущих исследований, в образовательном секторе PMSF играет доминирующую роль. Это согласуется с выводами Audenaert et al., которые отмечали, что в контексте высокой неопределенности (например, академическая среда) сотрудники особенно чувствительны к прозрачности процедур. Выявленное полное посредничество WE в связи PMSE-TP поддерживает теорию JD-R: PMSE действует как организационный ресурс, снижающий стресс и усиливающий мотивацию. Однако частичное посредничество для CP указывает на наличие дополнительных факторов, таких как внутренняя мотивация, которые не были учтены в модели. Акцент на TP связан с четкими KPI (например, успеваемость студентов), тогда как CP (например, внеучебные инициативы) часто игнорируется в системах вознаграждения.

Для успешной интеграции модели PMSA и PMSF требуется внедрение анонимных опросов для оценки восприятия справедливости и обучение менеджеров навыкам справедливой обратной связи (например, по методике Situation – Behavior – Impact). Усиление вовлеченности будет способствовать активизации сотрудников в постановке целей через платформы совместного планирования (например, OKR-инструменты) и внедрению немонетарных вознаграждений (публичное признание, возможности развития). Для образовательных организаций необходимо сделать акцент на образовательный сектор и включить CP в систему оценки (например, учет менторства или научных инициатив).

Заключение

Исследование подтвердило, что PMSE является ключевым драйвером вовлеченности и производительности, но её эффективность зависит от баланса между технической точностью и человеко-ориентированной справедливостью. Результаты подчеркивают необходимость адаптации систем управления к культурным и организационным особенностям, особенно в развивающихся странах. Для образовательного сектора критически важно интегрировать контекстную производительность (CP) в критерии оценки, чтобы стимулировать инновации и сотрудничество.

Список источников

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management. 6th ed. London: Kogan Page; 2015. 456 p.

2. Kennerley M., Neely A. Measuring performance in a changing business environment // International Journal of Operations & Production Management. 2003. Vol. 23. № 2. P. 213–229.

3. Sharma N., Sharma T., Agarwal M. Measuring effectiveness of the performance management system: Role of system fairness and accuracy // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2016. Vol. 3. № 3. P. 244-267.

4. Busco C., Giovannoni E., Scapens R.W. Performance management systems and public sector reform: A case study // Management Accounting Research. 2008. Vol. 19. № 2. P. 103-124.

5. Ohemeng F.L.K. The dangers of internationalization and "one-size-fits-all" in public sector management: Lessons from performance management policies in Ontario and Ghana // International Journal of Public Sector Management. 2009. Vol. 22. № 5. P. 440-463.

6. Audenaert M., Decramer A., George B., Verschuere B., Van Waeyenberg T. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX // The International Journal of Human Resource Management. 2019. Vol. 30. № 5. P. 815-834.

7. Mishra K. Dynamics of performance management systems in knowledge-intensive organizations: A social exchange perspective // Journal of Knowledge Management. 2014. Vol. 18. № 3. P. 511-529.

8. Лазарева Е. И., Гаврилова Ю. В. Идентификация социально-экономических факторов развития человеческого капитала в HR-менеджменте организации // Российский журнал менеджмента. 2023. № 21 (1). С. 89–114.

9. Лазарева Е. И., Карпова С. В. Мотивация персонала как источник повышения эффективности менеджмента организации: адаптация зарубежных моделей // Инновационные тренды в международном бизнесе и устойчивом менеджменте. Материалы II Международной научно-практической конференции. Новокузнецк, 2023. С. 172-177.

10. Lawler E.E. Reward practices and performance management system effectiveness // Organizational Dynamics. 2003. Vol. 32. № 4. P. 396-404.

11. Devettinck K., van Dijk H.M. The role of employee engagement in creating value // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. № 4. P. 321–331.

12. Brinkerhoff D. W., Brinkerhoff J. M. Public sector management reform in developing countries: Perspectives beyond best practice // Public Administration and Development. 2015.Vol. 35. № 4. P. 222-237.

13. Broadbent J., Laughlin R. Performance management systems: A conceptual model // Management Accounting Research. 2009. Vol. 20. № 4. P. 283-295.

14. Saratun M. Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability // Asian Social Science. 2016. Vol. 12. № 9. P. 27-34.

15. Астратова Г. В., Климук В. В. Исследование эффективности труда профессорско-преподавательского состава университетов // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 3. С. 655-674.

16. Лазарева Е.И., Гаврилова Ю.В. Эффективное управление человеческим капиталом организации в условиях устойчиво-инновационного развития экономики // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 2. С. 737-746.

17. Кропачев Н. М., Еремеев В. В., Попов А. В. Разработка системы показателей эффективности образовательной и научной деятельности профессорско-преподавательского состава: опыт Санкт-Петербургского государственного университета // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. № 2. С. 133-150.

18. Tirovengadum G., Thomas S., Gronwald K. Aligning individual and organizational goals in higher education // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44. № 12. P. 2235-2248.

19. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance // Personnel Psychology. 2011. Vol. 64. № 1. P. 89-136.

20. Курочкина А. А., Лукина О. В., Клинчева В. Ю. Применение инструментов IT Performance management в сфере управления персоналом // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 1. С. 43-49.

21. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22. No. 3. P. 309-328.

22. Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol. 21. No. 7. P. 600-619.

23. Alarcon G.M., Edwards J.M. The role of work engagement in organizational outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2011. Vol. 32. № 5. P. 678-700.

24. Karatepe O. M., Olugbade O. A. The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions // Journal of Management & Organization. 2016. Vol. 22. No. 3. P. 307-325.

25. Noronha E., Dhume R., Taskar S. end others. Employee well-being and organizational commitment: The mediating role of work engagement // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2018. Vol. 5. № 2. P. 150-168.

26. Brinkerhoff D.W., Brinkerhoff J.M. Public sector management reform in developing countries: Perspectives and practices // International Journal of Public Sector Management. 2015. Vol. 28. № 2. P. 99-117.

27. Korff J. Innovative approaches to performance management in dynamic environments // Journal of Organizational Effectiveness. 2017. Vol. 10. № 3. P. 45-60.

28. Appelbaum E., Bailey T., Berg P. end others. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off // ILR Review. 2000. Vol. 54. № 2. P. 331-358.

29. Schleicher, Deidra J. et al. Putting the System into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research // Journal of Management. 2018. № 44. P. 2209-2245.

30. Smith J., Bititci U.S. Integrated performance management systems: A framework for analysis // International Journal of Operations & Production Management. 2017. Vol. 37. № 4. P. 450-470.

31. Dyer L., Shafer R.A. Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability // Organizational Dynamics. 2003. Vol. 32. № 3. P. 245-261.

References

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management.* 6th ed. London: Kogan Page; 2015. 456 p.

2. Kennerley M., Neely A. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management.* 2003;23(2):213–229.

3. Sharma N., Sharma T., Agarwal M. Measuring effectiveness of the performance management system: Role of system fairness and accuracy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* 2016;3(3):244–267.

4. Busco C., Giovannoni E., Scapens R.W. Performance management systems and public sector reform: A case study. *Management Accounting Research.* 2008;(2):103–124.

5. Ohemeng F.L.K. The dangers of internationalization and "one-size-fits-all" in public sector management: Lessons from performance management policies in Ontario and Ghana. *International Journal of Public Sector Management.* 2009;22(5):440–463.

6. Audenaert M., Decramer A., George B., Verschuere B., Van Waeyenberg T. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management.* 2019;30(5):815–834.

7. Mishra K. Dynamics of performance management systems in knowledge-intensive organizations: A social exchange perspective. *Journal of Knowledge Management.* 2014;18(3):511–529.

8. Lazareva E. I., Gavrilova Y. V. Identification of socio-economic factors of human capital development in HR-management of the organization. *Russian Journal of Management.* 2023;21(1):89–114. (In Russ.)

9. Lazareva E. I., Karpova S. V. Personnel motivation as a source of increasing the effectiveness of organizational management: adaptation of foreign models. In: *Innovative trends in international business and sustainable management. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference.* Novokuznetsk; 2023:172–177 (in Russ.)

10. Lawler E. E. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics.* 2003;32(4):396–404.

11. Devettinck K., van Dijk H.M. The role of employee engagement in creating value. *Human Resource Management Review.* 2013;23(4):321–331.

12. Brinkerhoff D.W., Brinkerhoff J.M. Public sector management reform in developing countries: Perspectives beyond best practice. *Public Administration and Development.* 2015;35(4):222–237.

13. Broadbent J., Laughlin R. Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research.* 2009;20(4):283–295.

14. Saratun M. Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asian Social Science.* 2016;12(9):27–34.

15. Astratova G.V., Klimuk V.V. Research of labor efficiency of university teaching staff. *Labor Economics.* 2022;9(3):655–674 (in Russ.)

16. Lazareva E. I., Gavrilova Yu. V. Effective management of human capital of the organization in the conditions of sustainable-innovation development of the economy. *Issues in the innovation economy.* 2020;.(2):737–746 (in Russ.)

17. Kropachev N. M., Eremeev V. V., Popov A. V. Development of the system of indicators of effectiveness of educational and scientific activity of the teaching staff: the experience of St. Petersburg State University. *Vestnik of St. Petersburg University. Management.* 2023;22(2):133–150. (in Russ.)

18. Tirovengadum G., Thomas S., Gronwald K. Aligning individual and organizational goals in higher education. *Studies in Higher Education.* 2019;(12):2235–2248.

19. Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology.* 2011;64(1):89–136.

20. Kurochkina A. A., Lukina O. V., Klincheva V. Yu. Application of IT Performance management tools in the sphere of personnel management. *Economics and Management.* 2024;30(1):43–49 (in Russ.)

21. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology.* 2007;22(3):309–328.

22. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology.* 2006;21(7):600–619.

23. Alarcon G. M., Edwards J. M. The role of work engagement in organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior.* 2011;32(5):678–700.

24. Karatepe O. M., Olugbade O. A. The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization.* 2016;22(3):307–325.

25. Noronha E., Dhume R., Taskar S. end others. Employee well-being and organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* 2018;5(2):150–168.

26. Brinkerhoff D. W., Brinkerhoff J. M. Public sector management reform in developing countries: Perspectives and practices. *International Journal of Public Sector Management.* 2015;28(2):99–117.

27. Korff J. Innovative approaches to performance management in dynamic environments. *Journal of Organizational Effectiveness.* 2017;(3):45–60.

28. Appelbaum E., Bailey T., Berg P. end others. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *ILR Review.* 2000;54(2):331–358.

29. Schleicher, Deidra J. et al. Putting the System into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management.* 2018;(44):2209–2245.

30. Smith J., Bititci U.S. Integrated performance management systems: A framework for analysis. *International Journal of Operations & Production Management.* 2017;37(4):450–470.

31. Dyer L., Shafer R. A. Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability. *Organizational Dynamics.* 2003;(3):245–261.

Информация об авторах

Е. И. Лазарева – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Инновационный и международный менеджмент» ЮФУ.
Ю. В. Гаврилова – аспирант ЮФУ.
Д. В. Пекленков – магистрант РУДН им. Патриса Лумумбы.
Р. С. Ковалев – магистрант РУДН им. Патриса Лумумбы.

Information about the authors

E. I. Lazareva – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department «Innovative and International Management» of Southern Federal University.
Ju. V. Gavrilova – PhD student of Southern Federal University.
D. V. Peklenkov – Master's student of Patrice Lumumba RUDN.
R.S. Kovalev – Master's student of Patrice Lumumba RUDN.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.01.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2025; принята к публикации 04.03.2025.
The article was submitted 26.01.2025; approved after reviewing 03.03.2025; accepted for publication 04.03.2025.